

# Conférence de Consensus

27, 28 & 29 mars 2000

## Formations Ouvertes et à Distance L'accompagnement pédagogique et organisationnel

### Collectif de Chasseneuil

BENAILY Monique  
BLANDIN Bernard  
BURRIEL Charles  
CARRE Philippe  
CHOPLIN Hugues  
COULON Arnaud  
JEZEGOU Annie  
LANDRY Pierre  
LANGOUET Thierry  
LEBATTEUX Bruno  
LEPINEUX Claude  
MORIN Philippe  
PAQUELIN Didier  
TETART Michel  
WEIDENFELD Gérard

#### **avec la participation de :**

LANGE Jean-Claude  
VALDES Didier

#### **Projet réalisé avec le soutien de :**

l' APRIEF  
la DGER  
le FFFOD  
l'ORAVEP

#### **Avec la collaboration de :**

DEGALLAIX Carine  
GALVANI Pascal

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>1</b>
<b>POURQUOI UNE CONFÉRENCE DE CONSENSUS ?</b> .....	<b>2</b>
<b>DÉFINITION</b> .....	<b>3</b>
<b>DÉFIS ET ENJEUX</b> .....	<b>4</b>
<b>FOAD ET AUTONOMIE</b> .....	<b>5</b>
I - AUTONOMIE DE L'APPRENANT - LA PERSONNE .....	5
II - AUTONOMIE DE L'APPRENANT - LE DISPOSITIF ET LES MOYENS .....	6
III - AUTONOMIE DE L'APPRENANT - L'ORGANISATION .....	6
<b>L'ACCOMPAGNEMENT DE L'APPRENANT</b> .....	<b>8</b>
I - LE CONTEXTE.....	8
II - LE RÔLE DE L'ACCOMPAGNEMENT .....	9
III - FOAD ET TECHNOLOGIES .....	11
<b>LE DÉVELOPPEMENT DES DISPOSITIFS DE FOAD</b> .....	<b>13</b>
I - INGÉNIERIE DES DISPOSITIFS DE FOAD.....	13
II - LE DÉVELOPPEMENT DES DISPOSITIFS DE FOAD ET L'ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS .....	14
III - QUELQUES CONDITIONS DE RÉUSSITE.....	15
<b>LISTE DES PARTICIPANTS</b> .....	<b>16</b>

## POURQUOI UNE CONFÉRENCE DE CONSENSUS ?

*La question des formations ouvertes et à distance (FOAD) fait l'objet de multiples colloques, rapports et discours depuis plus d'une dizaine d'années. L'essor de cette notion est lié à la montée de plusieurs phénomènes : diffusion des technologies de l'information et de la communication dans l'ensemble du tissu social et professionnel, accroissement des besoins de compétence face à des effets de seuil dans les financements publics et privés de la formation, démultiplication des réseaux d'accès à l'information, critique des formes canoniques de la formation, poussée des thématiques de l'organisation apprenante, de l'autoformation et de la société dite « cognitive », etc.*

*Si les enjeux du développement de nouvelles modalités de développement des compétences sont aujourd'hui reconnus dans la plupart des milieux sociaux et professionnels, la mise en place de dispositifs dits « ouverts et à distance » reste modeste eu égard aux besoins affichés. Ce thème reste l'objet de débats contradictoires, où le souci de rigueur voisine avec les affrontements idéologiques. Au cœur de ces débats, la discussion sur les modalités d'accompagnement pédagogique des FOAD occupe une place importante. Les questions des nouveaux rôles des formateurs, de la place de l'apprenant, de la portée et des limites des technologies, de l'ingénierie, etc. donnent lieu à de fréquentes incompréhensions.*

*C'est pour progresser dans le traitement de ces questions qu'a été prise l'initiative de réunir une conférence de consensus. La pratique des conférences de consensus s'est développée dans le milieu médical, pour faciliter le traitement de questions et de polémiques liées à des questions thérapeutiques complexes. L'adaptation de cette procédure à la question qui nous occupe s'est faite en plusieurs phases, sur une durée totale réduite à 4 mois (décembre 99 à mars 2000). Après avoir réuni 4 organisations porteuses (APRIEF, DGER, FFFOD, ORAVEP), les responsables scientifiques ont co-opté une vingtaine d'experts reconnus pour leurs contributions aux questions de FOAD, dont 15 ont participé à l'ensemble de la démarche (la liste des participants figure en dernière page du présent document). Deux séries de questionnement de plus en plus précis ont permis d'aboutir à une liste de thèmes traités lors d'un séminaire résidentiel de 3 journées. Les résultats du séminaire sont présentés dans le présent document (dit « texte court »), et font l'objet du consensus à proprement parler. Les documents préliminaires écrits par l'ensemble des participants font l'objet d'un second rapport (dit « texte long »).*

*Nous espérons que l'ensemble de ce travail, qui représente une « première » sur le plan méthodologique sur le champ de la formation, formera une contribution efficace aux progrès des formations ouvertes et à distance en France.*

## DÉFINITION

### **Une Formation Ouverte et A Distance<sup>1</sup>...**

- **est un dispositif organisé, finalisé, reconnu comme tel par les acteurs,**
- **qui prend en compte la singularité des personnes dans leurs dimensions individuelle et collective**
- **et repose sur des situations d'apprentissage complémentaires et plurielles en termes de temps, de lieux, de médiations pédagogiques humaines et technologiques, et de ressources.**

A coté des situations d'apprentissage traditionnelles, un dispositif de FOAD s'appuie sur une ou plusieurs situations telles que :

- les cours par correspondance,
- les systèmes de formation en ligne,
- les centres de ressources,
- les cours télédiffusés par radio ou télévision (à la demande ou non),
- le téléprésentiel collectif ou individuel (télé cours, télé tutorat),
- les campus virtuels ou classes virtuelles,
- etc.

---

<sup>1</sup> L'expression « Formation Ouverte et A Distance » sera reprise dans la suite de ce rapport sous sa forme abrégée « FOAD ».

## DÉFIS ET ENJEUX

Plusieurs diagnostics récents (livres blancs<sup>2</sup>, travaux préparatoires au sommet de Lisbonne, etc.) montrent que nous devons faire face à un certain nombre de défis :

- le décalage croissant constaté entre Amérique du Nord et Europe par rapport au développement de la nouvelle économie ;
- le développement et l'usage de plus en plus répandu des technologies de l'information et de la communication dans une partie de plus en plus large du tissu social ;
- l'augmentation massive des besoins de formation, liée à la nécessité du développement de nouvelles compétences sur le marché du travail ;
- la nécessité d'élargir l'accès à la formation à tous les publics, quelle que soit la taille de leur entreprise, leur lieu de résidence, leur activité, etc. ;
- la nécessité pour les entreprises et les collectivités d'augmenter l'efficacité de la formation.

Au niveau de l'offre de formation, ces défis se traduisent par :

- l'arrivée de nouveaux acteurs proposant une vaste gamme de services sur différents segments du « marché » de l'éducation et de la formation,
- et le constat de difficultés pour y faire face du fait du morcellement de l'offre française et de la faiblesse des investissements qui permettraient de la faire évoluer.

Face à ces défis, les enjeux principaux pour les acteurs de la formation en France sont :

- le développement d'une réponse cohérente en termes de formations ouvertes,
- et la capacité de s'allier et de s'approprier les technologies d'une manière maîtrisée, afin de créer des dispositifs efficaces.

---

<sup>2</sup> *Enseigner et apprendre - vers la société cognitive, à compléter ; La formation professionnelle - diagnostics, défis et enjeux*, Secrétariat d'Etat au Droit des Femmes et à la Formation Professionnelle, mars 1999.

## FOAD ET AUTONOMIE

La question de l'autonomie de l'apprenant est au cœur de la problématique des FOAD. En effet, en situation de stage conventionnel, l'apprenant est porté par la dynamique du groupe et le mode d'animation du formateur. Son adhésion est souhaitable mais le dispositif peut fonctionner sans que nécessairement chaque apprenant s'implique en permanence dans les activités proposées. Paradoxalement un apprenant « très autonome » subira les contraintes de temps, d'espace et d'action comme des freins voire des inhibiteurs à la réalisation de ses propres objectifs d'apprentissage. En revanche, en situation de FOAD, les marges de liberté de l'apprenant dans le cadre d'un dispositif peuvent être beaucoup plus étendues. Un dispositif qui ne prendrait pas en compte le degré d'autonomie de l'apprenant (par excès ou par défaut) eu égard aux conditions d'apprentissage entraînerait un risque accru d'échec et d'abandon.

La question de l'autonomie peut être pensée à trois niveaux :

- du point de vue de la personne,
- du point de vue de son rapport au dispositif,
- et du point de vue de son rapport à l'organisation.

### **I - Autonomie de l'apprenant - la personne**

La multiplicité des représentations de l'autonomie et la polysémie de la notion impliquent de la déconstruire. Les dimensions principales de l'autonomie sont la motivation (sens, projet, finalités, enjeux personnels) et les compétences de niveau « méta », c'est-à-dire les capacités métacognitives (apprendre à apprendre, identifier et gérer des ressources, travailler avec des pairs, maîtriser les techniques et outils d'apprentissage, etc.).

De ce qui précède on peut induire que l'« autonomie » ne peut être considérée comme un préalable, un prérequis, une caractéristique fixe, éventuellement discriminante. Elle est conjoncturelle, relative aux finalités de formation perçues par le sujet, elle est contingente au dispositif pédagogique et évolutive dans le déroulement de l'apprentissage. Il n'y a de ce point de vue, pas de bon ou de mauvais dispositifs, il y a des dispositifs plus ou moins adaptés au degré d'autonomie de l'apprenant.

Le rapport individuel à une formation donnée, dans un contexte donné, à un moment donné, peut être schématisé à travers l'un des quatre idéaux-types suivants :

- Type 1 : motivation faible / métacompétence faible
- Type 2 : motivation forte / métacompétence faible
- Type 3 : motivation faible / métacompétence forte
- Type 4 : motivation forte / métacompétence forte

Les modes d'accompagnement pédagogique (prise en main du dispositif, degré de médiation, de guidance, d'intervention du tuteur, de contrainte du parcours, fréquence du suivi, rythme et nécessité de la relance, etc.) varieront en fonction du degré d'autonomie de l'apprenant, ouvrant sur une pédagogie « contingente ». Il n'y a donc pas de mode d'accompagnement idéal ou performant en soi, mais seulement des modes d'ajustement pédagogique plus ou moins adaptés à la dynamique d'autonomisation de l'apprenant.

## **II - Autonomie de l'apprenant - le dispositif et les moyens**

La prise en compte de l'autonomie dans un dispositif de FOAD s'évalue en termes de prise de contrôle de l'apprenant sur les moyens offerts par le dispositif.

- L'espace : plus que par la distance, l'autonomie est sollicitée par l'isolement, l'absence de relation avec les autres acteurs : référents , pairs, experts, facilitateurs.
- Le temps : l'autonomie s'exprime par la possibilité du temps choisi de formation, qui induit une interaction différée avec les autres acteurs (synchronie / asynchronie).
- La nature et l'organisation des types d'activités : l'autonomie s'exprime par
  - la diversification des interactions pédagogiques accessibles (apprentissage par l'action, apprentissage par la découverte, apprentissage à base de cas, etc.),
  - des modes d'apprentissage (formation tutorée, formation coopérative, autoformation accompagnée, formation auto-dirigée).

Comment y répond-on ?

1. La réponse est construite par une ingénierie de dispositifs qui vise à solliciter l'apprenant pour la gestion des temps, des espaces, et des activités pédagogiques, pour tirer le meilleur parti de la diversité de ses capacités d'apprentissage (outils de gestion documentaire, de travail coopératif, etc.).

Les contraintes autres que pédagogiques (coût, organisation, technologie, etc.), font qu'en pratique on doit segmenter la population des apprenants en quelques sous-catégories pour lesquelles la réponse est adaptée.

2. Au-delà de l'offre, le dispositif propose des modalités de médiation / régulation / négociation / évaluation qui opèrent :

- sur la dimension « cognitive » (ex : capacité d'induction, analogie, etc.),
- sur la dimension « technique » (ex : maîtrise des outils documentaires),
- et sur la dimension de la communication et de la relation sociale (ex : le travail en collectif, avec des pairs).

## **III - Autonomie de l'apprenant - l'organisation**

Un dispositif de FOAD est une construction qui fait l'objet d'un contrat négocié entre l'organisme de formation, les commanditaires et l'apprenant.

On ne peut considérer l'autonomie de l'apprenant indépendamment du cadre fixé par le commanditaire (dans certains cas, ce dernier peut être l'apprenant lui-même).

Les termes du contrat et de la négociation comprennent :

- les objectifs de la formation,
- les modalités de conduite des apprentissages,
- et les types de régulation.

Le degré d'autonomie offert par un dispositif de FOAD réside dans la possibilité de négocier ces trois termes entre les différents acteurs. Cette contractualisation est nécessaire dans tout acte de formation. La rupture des trois unités conventionnelles, structurantes de l'acte de formation, nécessite l'explicitation des composantes de la relation et leur formalisation.

Centrer un dispositif de formation sur la singularité des personnes et leur autonomie ne doit pas minimiser les apports essentiels des dimensions sociales des processus de formation. La négociation et la régulation s'inscrivent ainsi dans des dynamiques sociales. Par ailleurs les relations qui se développent dans un dispositif de FOAD sont des processus de formation à part entière, que l'on désigne couramment par la co-formation.

# L'ACCOMPAGNEMENT DE L'APPRENANT

## **I - Le contexte**

L'accompagnement humain et technique de l'apprenant mobilise ses relations interpersonnelles. L'accompagnement s'inscrit à la fois dans cette partie de l'histoire de l'apprenant qu'est le processus de formation, et dans le tissu des situations sociales qu'il vit.

### ***1.1 - Processus de formation***

Tout processus de formation comporte les quatre phases suivantes :

- En amont, il y a rencontre entre un projet prescrit, suggéré ou personnel et des potentialités de formation ;
- Cette rencontre peut être suivie d'une entrée dans un dispositif de formation, cette phase pouvant comprendre un diagnostic des acquis antérieurs, une renégociation du projet de formation, une définition des parcours, des moyens, etc. ;
- Ensuite, est mise en œuvre la formation, son suivi pouvant comprendre des degrés variables de régulation ;
- Enfin, la formation s'achève par un bilan et éventuellement une reconnaissance des acquis ou éventuellement une préparation des transferts dans les situations de vie.

L'accompagnement dans un dispositif de FOAD se déploie tout au long de ce processus.

### ***1.2 - Eclatement et tension des espaces-temps sociaux***

Dans la phase de mise en œuvre d'une formation ouverte et à distance, l'accompagnement s'avère particulièrement complexe en raison de l'interpénétration de multiples espaces-temps sociaux de l'apprenant.

Ces espaces-temps sociaux sont :

- ceux liés aux situations individuelles et collectives de formation proprement dites ;
- ceux liés aux situations de relations avec l'institution de formation ;
- ceux liés aux situations professionnelles ;
- ceux liés aux situations personnelles.

Cette interpénétration est susceptible d'engendrer pour l'apprenant des concurrences, des tensions voire des conflits (travail à domicile et vie personnelle, formation sur le poste de travail, etc.). Ces tensions peuvent être d'autant plus aiguës que les technologies tendent à superposer les espaces-temps sociaux voire à instituer un nouvel espace-temps social spécifique.

L'accompagnement des dispositifs de FOAD doit à la fois prendre en compte ces tensions et aider l'apprenant à les gérer en cohérence avec son projet. En conséquence, l'accompagnement interpersonnel doit intégrer des dimensions non seulement pédagogiques mais aussi organisationnelles, professionnelles et personnelles.

## **II - Le rôle de l'accompagnement**

### *II.1 - Les différents acteurs*

Le caractère « ouvert » de la formation induit une perméabilité et des interactions plus importantes entre les différents systèmes d'action et donc entre les acteurs. L'efficacité de mise en œuvre entre ces différents systèmes nécessite des médiations qui se réalisent tout au long du processus. Elle prend ainsi pour chaque phase des formes différentes.

#### *a - Les formes d'accompagnement au cours des différentes étapes*

En amont...

- Fournir les éléments d'informations sur le dispositif au candidat et à son entourage permettant une prise de décision d'engagement dans le dispositif : contexte, enjeux, finalités

A l'entrée...

- Evaluation, positionnement
- Estimation et prise en compte des « contraintes » et désirs de la personne
- Négociation avec l'apprenant (définition d'objectifs et de modalités d'apprentissage) et avec le commanditaire (« lettre de mission » : ressources et moyens alloués à l'atteinte des objectifs)
- Explicitation du mode d'emploi, des règles du jeu
- Définition des parcours

Dans la mise en œuvre...

- Régulation, suivi
- Evaluation intermédiaire
- Sollicitation de l'apprenant à différentes étapes (planifiées ou non)
- Apports de contenus, outillage
- Guidance
- Facilitation du transfert et du réinvestissement des acquis dans l'activité professionnelle et/ou personnelle (éviter l'opposition individu versus le collectif)
- Mobilisation et structuration d'une communauté apprenante

En sortie...

- Facilitation du transfert et du réinvestissement des acquis dans l'activité professionnelle et/ou personnelle
- Evaluation finale (atteinte des objectifs pédagogiques)
- Evaluation de l'action par l'apprenant (préparation de la prochaine action)
- Favoriser la capitalisation en vue d'un réinvestissement
- Reconnaissance des acquis (au sens large...)

### *b - Les acteurs de l'accompagnement*

Le processus requiert différentes fonctions d'accompagnement qui font appel à une diversité de personnes : formateurs, **techniciens**, « **dépanneurs** » **techniques**, documentalistes, experts contenus, tuteurs, chefs de projet, représentants de l'institution (secrétaires, gestionnaires, etc.), autres apprenants, collègues de travail, responsables hiérarchiques, autres personnes de son environnement, ...

Le groupe et l'environnement direct de l'apprenant peuvent également accompagner le processus d'apprentissage : communauté d'apprenants, collectif social ou de travail, encadrement et management, ...

Cette multiplicité des intervenants et des fonctions nécessite :

- une évolution des compétences des formateurs vers davantage de polyvalence,
- une reconnaissance et une valorisation de la médiation assurée par les différents collectifs,
- une coordination, un pilotage pour intégrer et réguler les accompagnements.

## **II.2 - L'instrumentation**

Aux différentes étapes du processus, l'accompagnement ne peut faire l'économie d'outils et de technologies pour assurer les fonctions suivantes :

- information sur le processus, les ressources, les modalités d'apprentissage (bases de données, catalogues, serveur WEB, ...);
- construction et gestion de parcours (outils d'autodiagnostic, logiciels de gestion de parcours, ...);
- suivi, guidage et régulation (carnets de bord, aide à l'articulation entre les apprentissages, aide à l'allocation des ressources, ...);
- communication entre les acteurs (forum, intranet, visio, ...);
- bilan et validation (aide aux bilans individuels et collectifs, ...).

Tout ou partie de ces fonctions peuvent être intégrées dans des plates-formes logicielles qui donnent par ailleurs accès à des ressources numériques.

### **III - FOAD et technologies**

#### ***III.1 - Technologies et efficacité pédagogique***

L'émergence des formations ouvertes est liée à la combinaison de trois facteurs :

- l'accroissement des besoins sociaux de compétences ;
- l'exigence de rationalisation des processus de formation ;
- l'irruption et le développement des technologies de l'information et de la communication.

Selon les priorités des acteurs autour du thème des formations ouvertes, on peut identifier plusieurs types de discours configurés selon trois dominantes :

- une dominante pédagogique selon laquelle l'éducation n'aurait pas de prix et ses finalités seraient avant tout humaines ;
- une dominante technologique selon laquelle, par nature, les technologies révolutionneraient l'éducation ;
- une dominante économique selon laquelle seule compterait la logique budgétaire.

La question des formations ouvertes peut donc donner lieu à trois illusions : le « pédagogisme », le « technologisme » et « l'économisme ». Il semble par exemple illusoire de considérer les technologies comme des moyens pédagogiques neutres : elles impactent en effet l'organisation globale à la fois des dispositifs et des organismes de formation, et le rapport au savoir des formateurs et des apprenants et particulièrement dans les dynamiques d'autoformation.

Au final, l'intégration des technologies à l'acte de formation n'a de sens que si elle permet d'améliorer le rapport entre les résultats de la formation (acquisitions, compétences) et ses coûts (logistique, encadrement, équipements), c'est-à-dire d'aboutir à des formes pédagogiques plus efficaces.

#### ***III.2 - Pour un état des pratiques***

Malgré les enjeux, les incitations des pouvoirs publics et le taux de pénétration des nouvelles technologies, il semble que l'on se situe, en règle générale, encore en phase initiale de développement. Nombre d'initiatives participent, en effet, davantage de démarches individuelles, locales et limitées dans le temps que de démarches organisées, stratégiques et pérennes. Certaines relèvent de l'initiative de pionniers aux marges de leurs organisations d'appartenance. Nous avons donc à ce jour peu de lisibilité sur ce qu'on entend par « bonnes pratiques ».

Néanmoins, certains secteurs d'activité ont investi depuis plusieurs années le champ des technologies en formation : les lieux de pratiques innovantes sont majoritairement les grandes entreprises qui jouent souvent un rôle de laboratoires, certaines universités, parfois les PME/PMI, et quelques cas isolés de TPE ainsi que certains réseaux de formation.

Reste qu'il est possible aujourd'hui de faire le point sur quelques pratiques ayant des statuts différents : celles sur lesquelles on a du recul, celles qui sont en cours de validation et celles qui en sont encore au stade de recherche.

A titre d'exemple, on peut citer quelques pistes d'usage des technologies qui devraient faire l'objet d'études systématiques, en vue de recenser les « bonnes pratiques » :

- réseaux de co-production de contenu numérique,
- gestion de la granularité des contenus de formation et de leurs/ses liens,
- communautés d'apprenants via les forums, les messageries (en direct, en différé), etc.,
- tutorat et démarches de médiations (synchrone et/ou asynchrone) par visioconférence, prise en main à distance, partage d'application, etc.,
- bases de données et systèmes d'information facilitant la capitalisation des savoirs,
- simulations, laboratoires virtuels, jeux de rôles interactifs, etc.,
- usage d'outils de production à des fins pédagogiques (ex : traducteurs intégrés),
- ou encore systèmes d'aide à la performance.

Au-delà des discours, il apparaît primordial d'assurer une veille permanente sur les dispositifs et les pratiques de terrain afin d'identifier, analyser, évaluer, capitaliser et diffuser l'information et les savoirs sur les pratiques, les expériences de formation ouverte, pour les rendre accessible au plus grand nombre, et par là, favoriser le développement des « bonnes pratiques ».

## LE DÉVELOPPEMENT DES DISPOSITIFS DE FOAD

L'ingénierie d'un dispositif de FOAD s'inscrit dans une démarche qualité centrée sur le pilotage des processus et dans une logique de développement de l'apprentissage autodirigé et accompagné.

### **I - Ingénierie des dispositifs de FOAD**

Un dispositif de FOAD est la réponse adaptée à une demande analysée. Les données de cette demande donnent lieu à un cahier des charges qui peut être synthétisé en trois rubriques :

- les objectifs de la formation en accompagnement d'un ou de projets de développement,
- le contexte de la formation (atouts et contraintes),
- les publics visés et leurs caractéristiques.

La première étape d'un processus d'ingénierie consiste à interroger la demande et à réorganiser les informations autour des trois axes suivants qui constituent les principaux facteurs de réussite et d'efficacité d'un dispositif de FOAD :

- la motivation des apprenants,
- l'autonomie nécessaire et les objectifs visés de développement de l'autonomie,
- la socialisation pour et par la formation.

En deuxième étape, cette analyse des trois axes structurant la demande va permettre de déterminer des grandes stratégies pédagogiques (parmi l'ensemble des possibles dont dispose l'ingénieur de formation - projet, recherche, voyage, apprentissage entre pairs, formation-action, etc.) adaptées à la demande (objectifs, atouts et contraintes, caractéristiques des publics).

Ces stratégies pédagogiques organiseront les modalités des trois processus constitutifs d'une formation : le positionnement, les apprentissages et l'évaluation.

En troisième étape, intervient le choix négocié des situations d'apprentissages, de l'organisation du temps et des lieux. A cette étape seront également déterminés les modalités et processus de régulation du dispositif entre les acteurs.

Au regard de ces situations d'apprentissage et de régulation, l'ingénieur de formation pointera les ressources et les technologies nécessaires, au service des activités et contraintes d'apprentissage. Il est évident que ces choix de ressources et de technologies seront cohérents avec les organisations et les technologies en usage dans le contexte professionnel ou social des apprenants (intranet, équipements individuels ou collectifs, ...).

En quatrième et dernière étape, l'ingénierie définira avec précision les cahiers des charges des ressources pédagogiques (matérielles et humaines). Il cherchera à exploiter les potentialités de multimédia pédagogique et des technologies de l'information et de la communication, dans le cadre des fonctionnalités recherchées (travail coopératif, réseaux internet / intranet, etc.).

Les dimensions économiques de cette ingénierie doivent être étudiées au niveau plus global des environnements sollicités pour la mise en œuvre (organismes et/ou services de formation, réseaux de compétences et de mutualisation mobilisés, entreprises, ...). En effet, l'économie d'un dispositif de FOAD comporte deux volets : les investissements (ou la contribution à leur amortissement dans un cadre plus général) et les frais de fonctionnement directement imputables aux dispositifs, et doit inclure dans les calculs un éventuel déficit de compétences.

## **II - Le développement des dispositifs de FOAD et l'évolution des organisations**

Pour comprendre la logique fondamentale des dispositifs de FOAD, il est difficile, voire impossible, de dissocier les évolutions des organismes de formation de celles des organisations et de la naissance d'une industrie de contenus.

Au-delà des compétences des acteurs, le développement des dispositifs de FOAD suppose :

- une capacité d'investissement en amont, accompagnée d'un déplacement du lieu de création de la valeur,
- une réorganisation plus ou moins importante de la fonction « formation » dans l'entreprise,
- et une évolution des organismes de formation vers une logique de réponse à la demande sous forme de services s'appuyant sur des contenus industrialisés.

Les dispositifs FOAD sont axés sur la prise en compte de la singularité des apprenants ce qui n'exclut pas l'utilisation de produits industriels comme ressources.

### ***II.1 - Du côté de la fonction formation de l'entreprise***

Au-delà de sa logique conventionnelle de prescription, la fonction formation doit ainsi :

- développer des procédures de négociation avec le commanditaire et les acteurs concernés de l'entreprise ;
- participer à la maîtrise d'ouvrage des dispositifs ;
- être en capacité de gérer une logistique de formation qui nécessite de planifier, coordonner différents acteurs et élaborer des indicateurs de suivi (usages et retombées du dispositif).

### ***II.2 - Du côté des organismes de formation***

Les dispositifs de FOAD sont des réponses « fines » à des « demandes » de personnes ou d'organisations. Pour les générer, les organismes de formation doivent s'appuyer à la fois sur des produits industriels existants pour éviter de « réinventer la roue » et sur des capacités d'ingénierie, pour produire des services personnalisés adaptés à la demande.

Dans cet esprit, les organismes de formation, devenus « ensembliers », doivent être capables de répondre à une commande par la proposition d'une pluralité de situations d'apprentissage.

Les prestataires de formation doivent donc faire évoluer leurs propres organisations pour promouvoir des fonctionnements en réseaux pluridisciplinaires.

De telles organisations nécessitent souvent :

- un management par projet et transversal,
- de nouvelles pratiques de contractualisation et/ou de mutualisation entre organismes, entreprises, etc.,
- une capitalisation des ressources et des compétences au sein d'un système accessible et lisible permettant de les mobiliser et de les allouer rapidement,
- un accès banalisé à l'information sur ces ressources.

### **III - Quelques conditions de réussite**

Un dispositif de FOAD est une construction sociale au service du développement d'une organisation, d'un territoire, d'une entreprise.

C'est une réponse à une demande analysée et négociée. Cette réponse est co-construite par les demandeurs et les organisations (organismes de formation, services formation, entités internes des entreprises ou des territoires, ...).

Il convient de distinguer :

- les dispositifs, qui sont des réponses spécifiques à une demande et un public,
- et les organisations, qui génèrent et mettent en œuvre ces dispositifs.

Cette construction s'appuie sur une ingénierie de la demande qui explicite :

- les enjeux économiques, sociaux et humains du projet de l'entreprise ou du territoire,
- les stratégies de développement des technologies, des équipements et des organisations au service du projet,
- les objectifs et stratégies de gestion des ressources humaines,
- les situations problèmes et les projets individuels et collectifs des personnes concernées.

Les différentes étapes de l'ingénierie de la construction du dispositif seront négociées :

- en associant au maximum tous les acteurs concernés dans la construction des finalités et de la cohérence des solutions (organisation du travail, modalités de formation, management, etc.) ;
- en recherchant l'adhésion des acteurs aux différents niveaux des organisations impliquées ;
- et en articulant les trois pôles de médiation (humaine, pédagogique, technologique).

L'enjeu pour les organisations (organismes de formation, services formation) est d'engager des dynamiques de changement, de créativité, d'innovation, au plus près de la demande.

## LISTE DES PARTICIPANTS

### **Démarche réalisée sous la direction de :**

Philippe CARRÉ Professeur à l'Université Paris X - Nanterre

### **Démarche réalisée sous le conseil scientifique de :**

Bernard BLANDIN Consultant Senior au CESI, Secrétaire Général du FFFOD

Philippe MORIN Directeur de l'ORAVEP

Didier PAQUELIN Maître de Conférences à l'Institut des Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université de Bordeaux III.

### **Projet réalisé avec le soutien financier de :**

l'APRIEF Association pour la Promotion des Recherches et des Innovations en Education et en Formation

la DGER Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche

le FFFOD Forum Français pour les Formations Ouvertes et à Distance

l'ORAVEP Observatoire des Ressources pour la Formation

### **Démarche coordonnée par :**

Carine DEGALLAIX Chargée d'Etudes de l'association Interface Recherche

### **Rapport rédigé par :**

Monique BENAILY Responsable de l'ingénierie de la formation au Centre de Formation BNP-Paribas

Bernard BLANDIN Consultant Senior au CESI, Secrétaire Général du FFFOD

Charles BURRIEL Professeur agrégé à l'ENESAD - CNERTA, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Unité Systèmes de Formation

Philippe CARRE Professeur à l'Université Paris X

Hugues CHOPLIN Coordinateur de la Recherche en Innovation Pédagogique et Technologies au CRIPT/ENST

Arnaud COULON Anciennement Responsable de l'ARDEFI PME, actuellement Chargé de mission à l'ORAVEP

Annie JEZEGOU Consultante Senior en Formation Ouverte et A Distance, Ingénierie des dispositifs IDP

Pierre LANDRY Président de l'Observatoire des Technologies pour l'Education en Europe

Thierry LANGOUET Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Direction Générale de l'Enseignement et la Recherche, cellule ingénierie de formation de la DRAF de Bretagne

Bruno LEBATTEUX Directeur du Centre National de Promotion Rurale

Claude LEPINEUX Responsable de DEMOS Interactive Training

Philippe MORIN Directeur de l'ORAVEP

Didier PAQUELIN Maître de Conférences à l'Institut des Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université de Bordeaux III.

Michel TETART Responsable de IOTA+, Réseau des APP à l'ORAVEP

Gérard WEIDENFELD Professeur des Universités, Directeur du Laboratoire de Recherche sur l'Industrie de la Connaissance au CNED

### **avec la participation de :**

Jean-Claude LANGE PDG de netDG, Président de l'ADITE, anciennement Consultant au service de la Pédagogie de France Télécom Formation

Didier VALDES Chargé de mission T.I.C., Ingénierie des Formations Ouvertes, CAFOC Bordeaux

### **Conférence animée par :**

Pascal GALVANI Consultant à l'IFRADE, Maître de Conférence Associé à l'Université de Tours

### **avec la collaboration de :**

Carine DEGALLAIX Chargée d'Etudes de l'association Interface Recherche